



МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Магнитогорский государственный технический университет им. Г.И. Носова»



УТВЕРЖДАЮ  
Директор ИГО  
Г.Е. Абрамзон

03.03.2020 г.

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)**

***ТЕХНОЛОГИЯ КОМАНДООБРАЗОВАНИЯ И САМОРАЗВИТИЯ***

Направление подготовки (специальность)  
22.03.02 Metallurgy

Направленность (профиль/специализация) программы  
Функциональные материалы и покрытия

Уровень высшего образования - бакалавриат  
Программа подготовки - академический бакалавриат

Форма обучения  
очная

|                     |   |
|---------------------|---|
| Институт/ факультет | Институт гуманитарного образования                        |
| Кафедра             | Социальной работы и психолого-педагогического образования |
| Курс                | 1   |
| Семестр             | 1   |

Магнитогорск  
2019 год

Рабочая программа составлена на основе ФГОС ВО по направлению подготовки 22.03.02 Metallurgy (уровень бакалавриата) (приказ Минобрнауки России от 04.12.2015 г. № 1427)

Рабочая программа рассмотрена и одобрена на заседании кафедры Социальной работы и психолого-педагогического образования

21.02.2020, протокол № 7

Зав. кафедрой  Е.В. Олейник

Рабочая программа одобрена методической комиссией ИГО

03.03.2020 г. протокол № 6


Председатель  Т.Е. Абрамзон

Согласовано:

Зав. кафедрой Технологий обработки материалов

 А.Б. Моллер

Рабочая программа составлена:

доцент кафедры СРиППО, канд. пед. наук  Н.В. Мартынова

Рецензент:

зам.директора по социальным вопросам МУ "Комплексный центр социального обслуживания населения" Правобережного района г. Магнитогорска Челябинской области, канд. пед. наук  Н.Ю. Андрусyak



### Лист актуализации программы

---

Программа пересмотрена, обсуждена и одобрена для реализации в 2019 - 2020 учебном году на заседании кафедры Социальной работы и психолого-педагогического

Протокол от 22. 09. 2020 г. № 2  
Зав. кафедрой \_\_\_\_\_ Е.В. Олейник

---

Программа пересмотрена, обсуждена и одобрена для реализации в 2020 - 2021 учебном году на заседании кафедры Социальной работы и психолого-педагогического

Протокол от \_\_\_\_\_ 20\_\_ г. № \_\_\_\_  
Зав. кафедрой \_\_\_\_\_ Е.В. Олейник

---

Программа пересмотрена, обсуждена и одобрена для реализации в 2021 - 2022 учебном году на заседании кафедры Социальной работы и психолого-педагогического

Протокол от \_\_\_\_\_ 20\_\_ г. № \_\_\_\_  
Зав. кафедрой \_\_\_\_\_ Е.В. Олейник

---

Программа пересмотрена, обсуждена и одобрена для реализации в 2022 - 2023 учебном году на заседании кафедры Социальной работы и психолого-педагогического

Протокол от \_\_\_\_\_ 20\_\_ г. № \_\_\_\_  
Зав. кафедрой \_\_\_\_\_ Е.В. Олейник

---

Программа пересмотрена, обсуждена и одобрена для реализации в 2023 - 2024 учебном году на заседании кафедры Социальной работы и психолого-педагогического

Протокол от \_\_\_\_\_ 20\_\_ г. № \_\_\_\_  
Зав. кафедрой \_\_\_\_\_ Е.В. Олейник

### **1 Цели освоения дисциплины (модуля)**

Целями освоения дисциплины «Технология командообразования и саморазвития» являются: формирование у студентов универсальных, общепрофессиональных и профессиональных компетенций, позволяющих им успешно решать весь спектр задач, связанных с созданием и функционированием команд в организациях, а также отчетливо выраженного индивидуального взгляда на проблему создания и функционирования управленческой команды, понимания ее сути как социально-психологического феномена.

### **2 Место дисциплины (модуля) в структуре образовательной программы**

Дисциплина Технология командообразования и саморазвития входит в базовую часть учебного плана образовательной программы.

Изучение дисциплины «Технология командообразования и саморазвития» базируется на знаниях предметов общественно-научных и гуманитарного цикла среднего

образования (знания (умения, владения), полученные при изучении данной дисциплины будут необходимы для изучения дисциплин/практик:

Экология

Правоведение

Философия

Безопасность жизнедеятельности

### **3 Компетенции обучающегося, формируемые в результате освоения дисциплины (модуля) и планируемые результаты обучения**

В результате освоения дисциплины (модуля) «Технология командообразования и саморазвития» обучающийся должен обладать следующими компетенциями:

| Структурный элемент компетенции   | Планируемые результаты обучения  |
|---|--|
| ОК-4 способностью работать в команде, толерантно воспринимая социальные, этнические, конфессиональные и культурные различия |  |
| Знать   | принципы и алгоритм принятия решений в нестандартных ситуациях, толерантно воспринимать социальные, этнические, конфессиональные и культурные различия |
| Уметь   | находить организационно - управленческие решения в нестандартных ситуациях   |
| Владеть   | умением находить организационно-управленческие решения в нестандартных ситуациях и готовностью нести за них ответственность                            |
| ОК-5 способностью к самоорганизации и самообразованию   |  |

|         |   |
|---------|---|
| Знать   | способы самоорганизации и развития своего интеллектуального, культурного, духовного, нравственного, физического и профессионального уровня  |
| Уметь   | находить недостатки в своем общекультурном и профессиональном уровне развития и стремиться их устранить;<br>планировать цели и устанавливать приоритеты при выборе способов принятия решений с учетом условий, средств, личностных возможностей и временной перспективы достижения осуществления деятельности |
| Владеть | технологиями организации процесса самообразования; приемами целеполагания во временной перспективе, способами планирования, организации, самоконтроля и самооценки деятельности   |

#### 4. Структура, объём и содержание дисциплины (модуля)

Общая трудоемкость дисциплины составляет 3 зачетных единиц 108 акад. часов, в том числе:

- контактная работа – 34,95 акад. часов;
- аудиторная – 34 акад. часов;
- внеаудиторная – 0,95 акад. часов
- самостоятельная работа – 73,05 акад. часов;

Форма аттестации - зачет

| Раздел/ тема дисциплины                           | Семестр | Аудиторная контактная работа (в акад. часах) |           |             | Самостоятельная работа студента | Вид самостоятельной работы   | Форма текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации | Код компетенции |
|---|---------|--|-----------|-------------|---------------------------------|--|---|-----------------|
|   |         | Лек.   | лаб. зан. | практ. зан. |                                 |  |   |                 |
| 1. Теоретические основы командообразования        |         |  |           |             |                                 |  |   |                 |
| 1.1 Команда как вид групп высшего уровня развития | 1       | 3  |           | 3/2И        | 10                              | Работа с литературой, источниками; подготовка ответов по вопросам самопроверки на определение понятия «командообразование»; изучения направления деятельности в области командообразования, результатов научных исследований фундаментального и прикладного характера в области командообразования | Оценка, схематизация и анализ материала                         | ОК-4, ОК-5      |

|  |  |    |   |       |      |  |  |   |            |
|--|--|----|---|-------|------|--|--|---|------------|
| 1.2                                      | Формирование команды                               |    |   |       |      | Анализ информации об этапах целенаправленно го формирования команд, принципах командных форм работ, содержания тренингов командообразова ния и особенностях типологии личности с помощью диагностической методики Маейерс-Бриггс (МВТИ). | План мероприятий и перечень упражнений на знакомство членов команды и формирование команды в целом, выводы по результатам диагностической методики | ОК-4, ОК-5  |            |
| Итого по разделу                         |  | 3  |   | 3/2И  | 10   |  |  |   |            |
| 2. Внутриккомандные процессы и отношения |  |    |   |       |      |  |  |   |            |
| 2.1                                      | Распределение ролей и особенности работы в команде | 1  | 4 |       | 2/2И | 10   | Составление кейса на управление взаимоотношени ями в команде; диагностика с помощью рисуночной методики.   | Реферирование статей, участие в дискуссии и тренинговых упражнениях на практическом занятии | ОК-4, ОК-5 |
| 2.2                                      | Коммуникации в команде                             |    | 2 |       | 2/2И | 10   | Обработка и интерпретация результатов методик, выполненных на практическом занятии; деловая игра   | Опрос по теме, тестирование   | ОК-4, ОК-5 |
| 2.3                                      | Управление конфликтами в командах                  |    | 2 |       | 2    | 10   | Работа с литературой, источниками. Анализ собственного поведения в конфликтной ситуации при помощи методики Томаса                                 | Оценка, схематизация и анализ материала   | ОК-4, ОК-5 |
| 2.4                                      | Управление взаимоотношениями в команде             |    | 4 |       | 4    | 15   | Работа с литературой, источниками  | Оценка, схематизация и анализ материала   | ОК-4, ОК-5 |
| Итого по разделу                         |  | 12 |   | 10/4И | 45   |  |  |   |            |
| 3. Саморазвитие членов команды           |  |    |   |       |      |  |  |   |            |

|  |   |    |       |       |  |  |            |
|--|---|----|-------|-------|--|--|------------|
| 3.1 Жизненный путь личности и саморазвитие. Индивидуальный коучинг | 1 | 2  | 4     | 18,05 | Работа с литературой, источниками; подготовка ответов по вопросам самопроверки на определение понятия «командообразование»; изучения направления деятельности в области командообразования, результатов научных исследований фундаментального и прикладного характера в области командообразования | Итоговый тест; Анализ командного дела; Портфолио | ОК-4, ОК-5 |
| Итого по разделу   |   | 2  | 4     | 18,05 |  |  |            |
| Итого за семестр   |   | 17 | 17/6И | 73,05 |  | зачёт  |            |
| Итого по дисциплине  |   | 17 | 17/6И | 73,05 |  | зачет  |            |



## **5 Образовательные технологии**

В ходе преподавания учебной дисциплины «Технология командообразования и само-развития» используются следующие образовательные и информационные технологии:

**ГРУППОВАЯ СОВМЕСТНАЯ РАБОТА СТУДЕНТОВ** - комплекс педагогических методов обучения, предполагающих освоение обучающимися ряда алгоритмов, приемов, технологий совместного принятия решений, выработки общей стратегии действий и поиска решения возникающих проблем, которые успешно используются в дальнейшем в ходе дискуссий, диспутов, выполнения групповых заданий (проектов) и т.д.. При этом иногда может возникнуть ситуация, когда потребуется принять коллективное решение или сгенерировать новую идею в весьма жесткие сроки.

**ДИСКУССИЯ ГРУППОВАЯ** - метод организации совместной коллективной деятельности, позволяющий в процессе непосредственного общения путем логических доводов воздействовать на мнения, позиции и установки участников дискуссии. Целью дискуссии является интенсивное и продуктивное решение групповой задачи. Метод групповой дискуссии обеспечивает глубокую проработку имеющейся информации, возможность высказывания студентами разных точек зрения по заданной преподавателем проблеме, тем самым способствуя выработке адекватного в данной ситуации решения.

**ИГРА ДЕЛОВАЯ** - метод имитации (подражания, изображения) принятия решения руководящими работниками или специалистами в различных производственных ситуациях учебном процессе - в искусственно созданных ситуациях), осуществляемый по заданным правилам группой людей или человеком и ЭВМ в диалоговом режиме, при наличии конфликтных ситуаций или информационной неопределенности. В деловой игре каждый участник выполняет определенные действия, аналогичные поведению людей в жизни, с учетом принятых правил игры. В современном применении метод деловой игры означает метод экспериментального обучения соревновательного характера, создающий необходимую мотивацию для изучения важнейших разделов курса.

**ПРОБЛЕМНОЕ ИЗЛОЖЕНИЕ** - педагогический метод, при котором лекция становится похожей на диалог, преподавание имитирует исследовательский процесс (выдвигаются первоначально несколько ключевых постулатов по теме лекции, изложение выстраивается по принципу самостоятельного анализа и обобщения студентами учебного материала). Эта методика позволяет заинтересовать студента, вовлечь его в процесс обучения перед началом изучения определенной темы курса перед студентами ставится проблемный вопрос или дается проблемное задание. Стимулируя разрешение проблемы, преподаватель снимает противоречия между имеющимся ее пониманием и требуемыми от студента знаниями. Эффективность метода состоит в том, что отдельные проблемы могут подниматься самими студентами, тем самым преподаватель добивается от аудитории "самостоятельного решения" поставленной проблемы. В ходе проблемной лекции можно слушать, сравнивать, выделять главное, обобщать, делать выводы и, кроме того, критически относиться к полученной информации (строить собственную гипотезу), доказывать (подбирать, выстраивать аргументы), творчески мыслить, разрабатывать новые идеи, использовать их.

**Метод КЕЙС – СТАДИ** – это метод обучения, при котором студенты и преподаватели участвуют в непосредственном обсуждении деловых ситуаций или задач. Принципиально отрицается наличие единственно правильного решения. При данном методе обучения студент самостоятельно вынужден принимать решения и обосновывать его. Кейсы состояются из реальных фактов, читаются, изучаются и обсуждаются студентами под руководством преподавателя.

**МОЗГОВОЙ ШТУРМ** – метод активизации мыслительных процессов путем совместного поиска решения трудной проблемы. В ходе мозгового штурма участники высказывают свои идеи решения поставленной задачи. Все идеи записываются ведущим. Затем, когда все идеи высказаны, производится их анализ, развитие и отбор лучших. В итоге находится максимально эффективное и часто нетривиальное решение задачи.

**ТРЕНИНГ** – форма интерактивного обучения, целью которого является развитие компетентности межличностного и профессионального поведения в общении. Тренинг является одним из важнейших методов в системе профессиональной подготовки специалиста, направленных на приобретение знаний, умений, навыков, коррекцию и формирование установок, необходимых для успешного общения в условиях профессиональной деятельности.

#### **6 Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся**

Представлено в приложении 1.

#### **7 Оценочные средства для проведения промежуточной аттестации**

Представлены в приложении 2.

#### **8 Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины (модуля)**

##### **а) Основная литература:**

Технология командообразования и саморазвития [Электронный ресурс] : учебно-методическое пособие / [И. В. Гурьянова, Н. А. Кобзева, И. В. Лапчинская и др.] ; МГТУ. - Магнитогорск : МГТУ, 2016. - 1 электрон. опт. диск (CD-ROM). - Режим доступа: <https://magtu.informsystema.ru/uploader/fileUpload?name=2930.pdf&show=dcatalogues/1/1134610/2930.pdf&view=true>.

2. Минюрова, С.А. Психология самопознания и саморазвития : учебник / С.А. Минюрова. — 2-е изд., стер. — Москва : ФЛИНТА, 2016. — 480 с. - ISBN 978-5-9765-2231-2. - Текст : электронный. - URL: <http://znanium.com/catalog/product/1037635> - Текст : электронный. - URL: <http://znanium.com/catalog/product/1037635>

##### **б) Дополнительная литература:**

Основы педагогического мастерства и личностного саморазвития: практикум / Шелестова Л.В. - Волгоград:Волгоградский ГАУ, 2015. - 164 с. - Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/615369>

##### **в) Методические указания:**

Методические указания для студентов по подготовке к учебной и научно-исследовательской работе. Сост. Е.В. Олейник, С.Н. Испулова, С.А. Бурилкина. Магнитогорск: Изд-во Магнитогорск. гос. техн.ун-та им. Носова, 2019. 46с.

##### **г) Программное обеспечение и Интернет-ресурсы:**

### Программное обеспечение

| Наименование ПО                         | № договора              | Срок действия лицензии |
|---|-------------------------|------------------------|
| MS Windows 7 Professional(для классов)  | Д-1227-18 от 08.10.2018 | 11.10.2021             |
| MS Windows 7 Professional (для классов) | Д-757-17 от 27.06.2017  | 27.07.2018             |
| MS Office 2007 Professional             | № 135 от 17.09.2007     | бессрочно              |

### Профессиональные базы данных и информационные справочные системы

| Название курса   | Ссылка   |
|--|--|
| Национальная информационно-аналитическая система – Российский индекс научного цитирования (РИНЦ) | URL: <a href="https://elibrary.ru/project_risc.asp">https://elibrary.ru/project_risc.asp</a> |
| Поисковая система Академия Google (Google Scholar)   | URL: <a href="https://scholar.google.ru/">https://scholar.google.ru/</a>                     |

### 9 Материально-техническое обеспечение дисциплины (модуля)

Материально-техническое обеспечение дисциплины включает:

Учебные аудитории для проведения занятий лекционного типа Доска, мультимедийные средства хранения, передачи и представления информации.

Учебные аудитории для проведения практических занятий, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации Доска, мультимедийный проектор, экран

Помещения для самостоятельной работы обучающихся Персональные компьютеры с пакетом MS Office, выходом в Интернет и с доступом в электронную информационно-образовательную среду университета

Помещение для хранения и профилактического обслуживания учебного оборудования Стеллажи для хранения учебно-наглядных пособий и учебно-методической документации.

## Приложение 1

### 1 Раздел Теоретические основы командообразования

#### Тема 1.1 Команда как вид групп высшего уровня развития

Вопросы для самопроверки

1. Дайте определение понятию «командообразование».
2. Какие направления деятельности в области командообразования востребованы в современном обществе?
3. Каковы результаты научных исследований фундаментального и прикладного характера в области командообразования в настоящее время?
4. Назовите этапы командообразования.
5. В чем сущность понятия «команда»? Отличие команды от малой группы?
6. Какие вы можете назвать типы команд?
7. Назовите основные характеристики коллектива как разновидности малой группы.
8. Что означает понятие «разделенное лидерство» в команде?

## ТРЕНИНГ КОМАНДНОЙ СЫГРОВКИ

Цель: Развитие командного духа, помощь в ощущении себя командой с едиными целями и задачами.

Теоретическая информация

Редко какое практическое занятие по командообразованию обходится без использования различного рода игр. Идея того, что участники любой команды должны пройти сыгровку «на берегу» и уже только потом выходить в «открытое плавание», становится трюизмом. Подготовка команды к будущей деятельности не зря называется «сыгровкой». Ее участники должны отыграть сценарии командного взаимодействия в ответ на смоделированные проблемы, которые могут возникнуть в будущем у команды.

Во многом ценность игровых методов заключается в том, что они завладевают участниками настолько сильно, что события, происходящие в играх, «цепляют» за «живое», заставляя их участников работать на пределе моральных, физических и умственных сил. В результате время как бы сжимается, а участники за короткий срок проживают то, на что им бы потребовались месяцы или даже годы реальной жизни. Более того, многие открытия, которые делают участники относительно себя и друг друга, вряд ли оказались бы возможными без лично нагруженного проживания игры. Игровая реальность воспринимается участниками и командами настолько серьезно, насколько они принимают заданные игровой моделью роли, правила, цели и начинают выстраивать свое поведение в соответствии с этими предписаниями.

Любые игры, вне зависимости от их содержания, имеют схожую процедурную основу. Обычно перед командами ставится творческая задача разработать проект какой-либо конструкции или найти решение какой-либо проблемы.

### **МЕТОДИКА «ПАЛУБНЫЙ ВСЕПОГОДНЫХ БОМБАРДИРОВЩИК-ИСТРЕБИТЕЛЬ»**

Эта игра прошла многократную апробацию при сыгровке самых различных типов команд. Участников объединяют в игровые команды (не менее 2-х).

#### **Ход игры**

1) Первое задание, которое им предстоит выполнить, заключается в том, чтобы придумать собственное название, девиз, и логотип, которые должны отражать основную черту, отличающую их команду от других подгрупп. Все это необходимо зафиксировать на ватмане и презентовать другим игровым командам. Выполнение данной задачи запускает процесс идентификации участников с новыми подгруппами, в которые они раньше не были включены.

2) После формирования рабочих подгрупп участники приступают к решению собственно игровой задачи. Используя комплектующие детали, предоставленные ведущим, команды должны сконструировать самолет, который сможет пролететь 5-ть метров и точно приземлится на ограниченной территории. Бюджет и время, отведенные на разработку проекта самолета и его сборку, строго ограничены.

3) Эффективность деятельности команд в стратегической игре «Конструирование палубного, всепогодного бомбардировщика-истребителя» определяется по трем критериям: качество образцов (посадка самолета на ограниченной территории); скорость сборки; экономичность производства. Каждая команда имеет возможность выбрать один из этих критериев эффективности или попытаться учесть все три. Выбор того или иного критерия во многом свидетельствует о ведущей ценностной ориентации команды.

- Качество образцов в данной игре достигается за счет отказа от традиционных, стереотипных моделей продукта (самолетов). Используя традиционную форму самолета, невозможно создать такой образец, который можно приземлить на ограниченный участок пространства. В этой связи на первый план выходят такие ценности, как креативность, нестандартность, стремление использовать все отведенное время и ресурсы для создания «оригинальных» и рабочих образцов.

- Скорость сборки в данной игре может быть достигнута за счет точности действий и высокой интенсивности труда каждого члена команды. В данном случае главной ценностью становится активность – главное действовать, а не сидеть сложа руки и о чем-то думать.

- Экономичность производства достигается за счет точных расчетов затрат на этапе проектирования (до момента приобретения комплектующих). В данном случае ведущей ценностью является минимизация рисков. Самолет может не приземлиться, другая команда может закончить работу быстрее, но экономичность производства зависит исключительно от самой команды и минимизирует риски занять последнее место.

4) Стратегическая игра «Палубный всепогодный бомбардировщик-истребитель», как и любая другая игра, завершается анализом процессов, происходивших в группах. Внимание участников направляется на восстановление фактов межперсонального взаимодействия. Наиболее детальному обсуждению подвергается ключевая точка процесса сыгровки команды – момент пересмотра первичной конструкции самолета. Команды реконструируют стратегии, которые они использовали для преодоления «разрыва деятельности», когда традиционные способы решения не сработали.

Инструкция: ваша задача - сконструировать палубный всепогодный бомбардировщик-истребитель и провести его испытания. Конструкция самолета должна быть собрана только из специального оборудования, которое Вы сможете приобрести через 10 минут после начала игры. Затраты на покупку комплектующих не должны превышать сумму 300 у.е. (см. ПРАЙС ЛИСТ).

Вам предстоит собрать 10 образцов самолетов и с расстояния 5-ти метров посадить их на палубу (стол). За каждый самолет, удачно приземлившийся на палубу и при этом не перевернувшийся, начисляется 10 баллов. За приземлившийся, но перевернувшийся самолет, начисляется 5 баллов. Учитывая результаты первого этапа испытаний, Вам предстоит внести необходимые изменения в конструкцию самолета, докупить недостающие материалы и собрать 10 новых образцов техники. После чего будет проведен завершающий этап испытаний. Максимальное количество баллов, которое Вы можете набрать за оба этапа испытаний, составляет 200 баллов.

Время на составление бюджета - 10 мин, после чего Вы можете приобретать оборудование согласно Вашему бюджету. Время на сборку 10-ти самолетов составляет 20 минут. Работа по сборке самолетов считается завершенной только тогда, когда все 10 самолетов лежат на ватмане с названием Вашей команды, а участники стоят на расстоянии 2-х метров от ватмана.

### Правила игры

1. Палуба (парта) должна находиться на расстоянии 5 метров от точки старта.
2. Самолет должен самостоятельно пролететь расстояние от точки старта до палубы, приземлиться на нее и также самостоятельно совершить на ней остановку.
3. Каждый член группы должен запустить хотя бы один самолет.
4. Фирменные знаки (логотипы) должны быть нанесены только на верхней поверхности самолета.
5. Самолет должен приземлиться на палубу фирменным знаком вверх.
6. Самолет должен соответствовать основным техническим характеристикам: иметь крылья и хвостовое оперение.
7. В процессе сборки самолетов их испытания запрещены.
8. Вы не можете потратить на каждом этапе на оборудование более чем \$300 (см. Прайс - лист).

### Прайс-лист

| Предметы          | Использованное количество (X) | Цена за 1 штуку или за 1 метр (Y) | Общая стоимость (X*Y) |
|-------------------|-------------------------------|-----------------------------------|-----------------------|
| Бумага А4         |                               | 1                                 |                       |
| Нитки             |                               | 5                                 |                       |
| Клей канцелярский |                               | 50                                |                       |
| Пакет этиленовый  |                               | 30                                |                       |
| Скрепка в ассорт. |                               | 1                                 |                       |
| Степлер           |                               | 50                                |                       |

|                    |  |               |  |
|--------------------|--|---------------|--|
| скрепки)           |  |               |  |
| Туалетная бумага   |  | 10            |  |
| Ножницы            |  | 30            |  |
| Гвоздь в ассорт.   |  | 10            |  |
| Скотч              |  | 20            |  |
| Восковая свеча     |  | 70            |  |
| Пластилин (5см*5   |  | 50            |  |
| Зажигалка          |  | 20            |  |
| Шарики воздушные   |  | 20            |  |
| Пробка (винная)    |  | 25            |  |
| Каштан<br>ральный  |  | 20            |  |
| Зажимы для штор    |  | 15            |  |
| Лента декоративная |  | 100           |  |
| Шпажки<br>тиковые  |  | 40            |  |
| Маркеры            |  | 25            |  |
|                    |  | бюджет (итог) |  |

### Тестовое задание к теме 1.1

1. Процесс целенаправленного формирования особого способа взаимодействия людей в организованной группе, позволяющего эффективно реализовывать их энергетический, интеллектуальный и творческий потенциал сообразно стратегическим целям организации, называется:

- а) развитие команды
- б) развитие коллектива
- в) командообразование**

2. Группа людей, взаимодополняющих и взаимозаменяющих друг друга в ходе достижения поставленных целей, называется:

- а) малая группа
- б) команда**
- в) коллектив

3. Группа объединенных общими целями и задачами людей, достигшая в процессе социально-ценной совместной деятельности высокого уровня развития, называется:

- а) коллектив**
- б) малая группа
- в) команда

4. Командообразование, как специальный вид деятельности, зародилось:

- а) во второй половине 20 века**
- б) в начале 20 века
- в) в 1999 – 2005 гг.

5. На настоящий момент можно выделить несколько направлений деятельности в области командообразования: 1) вопросы комплектования команд, 2) задача командной сыгровки и 3).....**задачи оценки (диагностики)**

6. По какому критерию выделены функциональные и кроссфункциональные команды?

- а) поставленные цели
- б) субъект управления
- в) период существования**

7. По какому критерию выделены совещательная, производственная, проектная команды?

- а) поставленные цели**
- б) субъект управления
- в) период существования

8. Реальная команда, члены которой обладают высокой взаимной ответственностью и добиваются результата, который превосходит ожидания окружающих, называется:

- а) функциональная команда
- б) высокоэффективная команда**
- в) рабочая группа

9. Как называется лидерство, при котором на разных этапах достижения общекомандной цели лидерскую позицию занимают те члены команды, которые наиболее компетентны в решении определенной задачи, но окончательные решения принимаются совместными усилиями группы:

- а) компетентное
- б) стратегическое
- в) разделенное**

10. Этап командообразования, на котором последовательно проводятся специально организованные процедуры работы с командой, называется:

- а) этап комплектования
- б) этап диагностики
- в) этап сыгровки**

## Тема 2.2 Формирование команды

### Вопросы для самоконтроля:

1. Чем отличается целенаправленное формирование команды от стихийного?
2. Какие стадии командообразования являются основными при формировании команды?
3. Какие упражнения используются в тренинге командообразования – веревочном курсе?
4. Какие средства отбора кандидатов в команду являются наиболее эффективными?

### Практические задания по теме «Тренинг командообразования»

1. Представьте, что вы – специалист по работе с кадрами в крупной организации. Вам необходимо подготовить результаты психологической диагностики кандидата на должность руководителя проектной группы. Проведите психологическое тестирование с помощью методики Маейерс-Бриггс (МВТИ) и дайте соответствующие рекомендации (Приложение 2.1.).

2. Ознакомьтесь с упражнениями и деловыми играми, направленными на формирование команды на этапе знакомства (Приложение 2.2.). Составьте примерный список упражнений, которые можно использовать руководителю непосредственно на рабочем месте для формирования команды в своей организации/отделе.

3. Вы – руководитель молодой, динамично развивающейся компании. Ее численность – 150 человек. Разработайте план мероприятий, направленных на формирование команды. Программа должна включать в себя указание мероприятий, сроков проведения, ответственных лиц, затрат.

4. Ознакомьтесь с информацией о роли и возможных вариантах проведения психодинамического тренинга (Приложение 2.3.). Составьте примерный список упражнений, которые можно использовать руководителю для формирования команды в своей организации/отделе в процессе тренинговой работы.

Приложение 2.1.

### РУКОВОДСТВО ПО ПРИМЕНЕНИЮ МЕТОДИКИ MYERS-BRIGGS (MBTI)

В основе индикатора Майерс-Бриггс лежит теория К.Юнга о существовании различных психологических типов, выделяемых им в соответствии с различными индивидуальными способами восприятия и оценки информации. Изабель Майерс и Катарина Бриггс, добавив к имевшимся у Юнга трем параметрам (экстраверсия-интроверсия, сенсорика-интуиция, мышление-чувство) еще один - восприятие-оценка, создали методику определения типа личности, состоящую из четырех шкал: EI, SN, TF, JP. Методика МВТИ - это индикатор

предпочтений респондента по каждой из этих шкал. Полученные индексы характеризуют ту или иную направленность или склонность респондента.

Используя в своей повседневной жизни самые разнообразные способы восприятия и оценки информации, респондент, как правило, отдает предпочтение одним из них, например, экстраверсии, интуиции, чувствам и оценке, тогда как интровертные формы поведения, сенсорика, мышление и восприятие используются им менее интенсивно. С течением жизни предпочтения могут меняться, бывает, что эти изменения задаются требованиями той или иной деятельности респондента.

В консультировании по проблемам карьеры, профориентации методика MBTI помогает направлять личность в выборе той или иной ориентации, профессии, рабочего места, ролей в команде; позволяет принимать во внимание и сопоставлять возможности, которые дает работа для использования предпочитаемых способов восприятия и оценки информации, с одной стороны, и те требования, которые предъявляет трудовая деятельность - с другой.

MBTI предназначена для взрослых и учащихся старших классов. MBTI отличается от большинства личностных тестов тем, что его результаты предназначаются в первую очередь для самих респондентов. Важно, чтобы респонденты были заинтересованы в получении новой информации о самих себе.

MBTI часто проводится в группах, членам которых важно понять индивидуальную и групповую динамику. Перед началом использования MBTI убедитесь, что участие в опросе действительно добровольно, и гарантируйте полную конфиденциальность результатов. В некоторых группах респонденты охотно делятся информацией, полученной в результате опроса, в других члены группы определяют, когда и в каких пределах можно ею обмениваться

Формула типа состоит из четырех букв - по одной букве на каждую шкалу. Это компактный способ дать определение каждому типу (например: ESTJ, INFP и т.д.). Консультанту важно помнить, что любой полюс предпочтений имеет ценность и совершенно необходим в своей области: обязательно найдутся такие сферы деятельности, в которых данный тип окажется эффективнее всех остальных пятнадцати.

Формула типа показывает предпочтения в фиксированном порядке: первая буква - E или I (экстраверсия-интроверсия), вторая буква - S или N (сенсорика-интуиция), третья буква - T или F (мышление-чувство), четвертая буква - J или P (оценка-восприятие).

#### Парные оппозиции

Табл. 1

|   |   |
|---|---|
| E: Вы более удобно чувствуете себя в<br>внешнем мире, мире людей и<br>предметов, чем во внутреннем мире<br>и.   | I: Вы более удобно чувствуете себя<br>внутреннем мире, мире идей, чем во<br>внешнем мире людей и предметов.       |
| S: Вам больше нравится работать с<br>конкретными фактами, чем выискивать<br>идеи-либо возможности и взаимосвязи | N: Вам больше нравится<br>использовать различные возможности и<br>связи, чем иметь дело с<br>конкретными фактами  |
| T: Ваши суждения основываются в<br>большей мере на бесстрастном анализе,<br>на субъективных ценностях.          | F: Ваши суждения основываются в<br>большей мере на человеческих<br>чувствах, нежели на беспристрастной<br>логике. |
| J: Вы любите планировать,<br>организовывать свою жизнь, нежели жить<br>спонтанно.                               | P: Вы предпочитаете жить гибко,<br>адаптивно, нежели планировать свою<br>жизнь.                                   |

Интерпретация MBTI, в отличие от многих личностных опросников, предполагает диалог консультанта с респондентом. Основная задача при этом – помочь респонденту найти наиболее точно характеризующее его описание психологического типа на основе знания респондентом самого себя.



На начальном этапе обсуждения полученных результатов следует довести до сведения респондента ряд исходных истин:

1. Никакие вопросы любого, самого подробного, опросника не могут охватить все поведение человека. Результаты МВТИ - это лишь самый первый шаг к пониманию действительных предпочтений респондента.

2. При ответах на вопросы МВТИ респондент должен выбирать свои предпочтения из длинного списка, включающего различные, иногда нехарактерные для данного респондента виды деятельности. Это довольно трудная задача, требующая способности к самоанализу.

3. Термины и буквенные обозначения различных шкал могут поначалу показаться респонденту странными, но поведение, которое они описывают, скорее всего, хорошо знакомо ему.

4. Поскольку МВТИ - это не тест, а ИНДИКАТОР, на него нет и не может быть правильных или неправильных ответов. Точно также не бывает хороших или плохих, сильных или слабых психологических типов: у каждого есть свои достоинства и сильные стороны.

5. Независимо от принадлежности к тому или иному типу, каждый человек использует в повседневной жизни оба полюса предпочтений, но в разной мере. Это аналогично тому, как правша, к примеру, пользуется в своей работе обеими руками, но более ответственные операции, требующие большей точности и т.п., он «доверяет» правой руке.

6. Обычно люди более умело и искусно используют те психические процессы, которые они предпочитают.

7. Предпочтения, о которых идет речь в МВТИ, относятся к процессам восприятия информации и принятия решений. Все это хорошо знакомо каждому из собственного опыта, знание своего типа лишь помогает более эффективно и структурировано использовать накопленный ранее жизненный опыт.

8. Если полученный по результатам применения методики психологический тип кажется респонденту «неправильным», респондент имеет возможность с помощью консультанта выяснить, какие процессы более характерны для него и какой тип более точно описывает его поведение.

#### ИНСТРУКЦИЯ К ПРОВЕДЕНИЮ МЕТОДИКИ MYERS-BRIGGS (МВТИ)

Вам предлагается 4 карточки. На каждой карточке имеется 9 пар утверждений, имеющих противоположный смысл. Слева от каждого утверждения имеется пустая клеточка.

Вам необходимо внимательно читать каждую пару утверждений. В каждой паре следует выбирать то утверждение, с которым Вы согласны в наибольшей степени, и отмечать его крестиком в расположенной слева клеточке.

Последовательно переходите от одной пары к другой, не пропуская ни одной пары. В каждой паре отмечайте крестиком только одно утверждение.

Заполнив все карточки, в левой и правой части каждой из них нужно подсчитать количество крестиков и внизу в клеточке слева от графы «Общее количество» записать полученный результат. Наконец, в каждой карточке следует подчеркнуть ту латинскую букву, которая соответствует наибольшей сумме крестиков.

| <b>Карточка 1.</b>  |   |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Обычно я общителен.                                    | <input type="checkbox"/> Обычно я сдержан и спокоен.                            |
| <input type="checkbox"/> Я чувствую прилив энергии, когда нахожусь среди людей. | <input type="checkbox"/> Мне нравится тишина для концентрации.                  |
| <input type="checkbox"/> Я предпочитаю принимать решения немедленно.            | <input type="checkbox"/> Я предпочитаю сначала подумать, потом ответить.        |
| <input type="checkbox"/> Тишина смущает меня.                                   | <input type="checkbox"/> Тишина мне приятна.                                    |
| <input type="checkbox"/> Мне нравится высказывать мысли, чтобы понять их.       | <input type="checkbox"/> Мне нравится поразмышлять прежде, чем понять что-либо. |

|   |   |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Я обычно выступаю инициатором беседы в компании                  | <input type="checkbox"/> Я обычно жду, когда меня о чем-то спросят в компании.                                |
| <input type="checkbox"/> В окружении своих друзей я склонен говорить больше остальных.    | <input type="checkbox"/> В окружении своих друзей я склонен говорить меньше других.                           |
| <input type="checkbox"/> Я предпочитаю быть знакомым с большим количеством людей.         | <input type="checkbox"/> Я близко знаком с небольшим количеством людей.                                       |
| <input type="checkbox"/> Оказавшись в неловком положении, я обычно превращаю его в шутку. | <input type="checkbox"/> Оказавшись в неловком положении, я обычно долго думаю, что же мне следовало сказать. |
| <input type="checkbox"/> <b>Общее количество (E)</b>                                      | <input type="checkbox"/> <b>Общее количество (I)</b>  |

### Карточка 2.

|  |  |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Скорее всего, я человек практического склада.                   | <input type="checkbox"/> Скорее всего, я человек с богатым воображением.                           |
| <input type="checkbox"/> Я склонен работать в устойчивом темпе.                          | <input type="checkbox"/> Я склонен работать на подъеме энергии.                                    |
| <input type="checkbox"/> Я склонен, скорее, говорить о фактах.                           | <input type="checkbox"/> Я склонен, скорее, говорить о теориях.                                    |
| <input type="checkbox"/> Мне нравится думать о том, что происходит в настоящее время.    | <input type="checkbox"/> Мне нравится думать о том, что могло бы произойти.                        |
| <input type="checkbox"/> Я предлагаю непосредственные и своевременные решения.           | <input type="checkbox"/> Я предлагаю перспективные решения и возможности.                          |
| <input type="checkbox"/> Мне нравится полагаться в основном на здравый смысл.            | <input type="checkbox"/> Мне нравится полагаться в основном на интуицию.                           |
| <input type="checkbox"/> Я привык полагаться на уже существующие методы работы.          | <input type="checkbox"/> Я предпочитаю создавать новые и лучшие методы.                            |
| <input type="checkbox"/> Я склонен доверять проверенным фактам.                          | <input type="checkbox"/> Я склонен доверять своим предчувствиям и вдохновению.                     |
| <input type="checkbox"/> Более высокая похвала человеку - признание его здравого смысла. | <input type="checkbox"/> Более высокая похвала человеку - признание его способности к предвидению. |
| <input type="checkbox"/> <b>Общее количество (S)</b>                                     | <input type="checkbox"/> <b>Общее количество (N)</b>   |

### Карточка 3.

|   |  |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Обычно я ценю логику выше, чем чувства.  | <input type="checkbox"/> Обычно я ценю чувства выше, чем логику.   |
| <input type="checkbox"/> Это более важно - быть рассудительным.   | <input type="checkbox"/> Это более важно - быть индивидуальным.  |
| <input type="checkbox"/> Я склонен, сначала, рассматривать объективные данные.  | <input type="checkbox"/> Я склонен, сначала, рассматривать человеческий фактор.  |
| <input type="checkbox"/> Я больше полагаюсь на логический анализ.   | <input type="checkbox"/> Я больше полагаюсь на свои чувства и текущий контекст.  |
| <input type="checkbox"/> Я предпочитаю быть лучше информирован относительно науки, технологии, политики или экономики | <input type="checkbox"/> Я предпочитаю быть лучше информирован относительно искусства, литературы или гуманитарных наук. |
| <input type="checkbox"/> Я склонен быть скорее критичным.   | <input type="checkbox"/> Я склонен быть скорее мягкосердечным.   |

|  |   |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Я склонен полагаться на собственную логику.           | <input type="checkbox"/> Я склонен руководствоваться своими эмоциями.           |
| <input type="checkbox"/> Я отношусь скептически к новой информации.            | <input type="checkbox"/> Я склонен принимать новую информацию.                  |
| <input type="checkbox"/> Я чаще позволяю своей голове управлять своим сердцем. | <input type="checkbox"/> Я чаще позволяю своему сердцу управлять своей головой. |
| <input type="checkbox"/> <b>Общее количество (Т)</b>                           | <input type="checkbox"/> <b>Общее количество (F)</b>                            |

|  |   |
|--|---|
| <b>Карточка 4.</b>   |   |
| <input type="checkbox"/> Когда заранее определено, что и когда я должен делать, я с удовольствием подстраиваюсь под эти планы. | <input type="checkbox"/> Когда заранее определено, что и когда я должен делать, это несколько связывает мне руки. |
| <input type="checkbox"/> Принятые решения не следует менять.   | <input type="checkbox"/> Принятые решения легко можно изменить.   |
| <input type="checkbox"/> Обычно я начинаю работу заранее, чтобы в конце осталось свободное время.                              | <input type="checkbox"/> Обычно я предпочитаю делать все в последнюю минуту.                                      |
| <input type="checkbox"/> Важно жить по установленному плану.   | <input type="checkbox"/> Важно быть гибким.   |
| <input type="checkbox"/> Я раздражаюсь, когда меня что-либо расстраивает.  | <input type="checkbox"/> Я приспосабливаюсь, когда меня что-либо расстраивает.                                    |
| <input type="checkbox"/> Я склонен определять детали своей работы перед тем, как приступить к ней.                             | <input type="checkbox"/> Я склонен определять детали по ходу своей работы.  |
| <input type="checkbox"/> Мне труднее приспособиться к постоянным изменениям.   | <input type="checkbox"/> Мне труднее приспособиться к однообразию.  |
| <input type="checkbox"/> Мне нравится следовать установленному порядку.  | <input type="checkbox"/> Установленный порядок слишком ограничивает меня.   |
| <input type="checkbox"/> Я предпочитаю заблаговременно назначать встречи, вечеринки и т.п.                                     | <input type="checkbox"/> Я предпочитаю не задумываясь делать то, что мне хочется, когда есть время.               |
| <input type="checkbox"/> <b>Общее количество (J)</b>   | <input type="checkbox"/> <b>Общее количество (P)</b>  |

## 2 Раздел Внутриккомандные процессы и отношения

### Тема 2.1 Распределение ролей и особенности работы в команде

#### **ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ ПО ТЕМЕ «ТИПОЛОГИЯ КОМПЛЕКТОВАНИЯ ГРУПП НА ОСНОВЕ ТИПА ЛИЧНОСТИ»**

1. Пройти тест «Командные роли» Р. М. Белбина.

2. Познакомиться с тренинговыми упражнениями.

На основании исследований Рэймонд Мереди Белбин выделил типов типов ролей, которые исполняет человек в зависимости от личных особенностей и качеств: Председатель, Формирователь, Мыслитель, Исполнитель, Разведчик, Оценщик, Коллективист, Доводчик.

Тест «Командные роли» Р. М. Белбина позволит определить естественные для вас роли в коллективе, а также те роли, от выполнения которых вы предпочли бы отказаться.

Инструкция: тест состоит из 7 отдельных блоков по 8 вопросов или утверждений, с которыми вы можете согласиться или не согласиться.

На каждый блок у Вас есть 10 баллов. Присваивать очки можно не больше, чем трем или четырем утверждениям в блоке. Если Вы согласны с каким-либо утверждением на все 100%, Вы

можете отдать ему все 10 баллов. При этом одному предложению можно присвоить минимум два очка. Проверьте, чтобы сумма всех очков по каждому блоку не превышала 10 баллов.

**Блок 1. Что я могу предложить команде?**

|    |  |   |
|----|--|---|
| 10 |  | Я думаю, что я в состоянии быстро воспринимать и использовать новые возможности   |
| 11 |  | Я легко кооперируюсь с людьми разных типов  |
| 12 |  | Один из моих главных активов – продуцировать новые идеи   |
| 13 |  | Я способен <u>вовлекать</u> людей, которые, по моему мнению, могут сделать большой вклад в достижение групповых целей       |
| 14 |  | Мои личные способности эффективно доводить дело до самого конца   |
| 15 |  | Я не представляю себе даже временного снижения своей популярности, даже если это приведет к увеличению прибыли              |
| 16 |  | Обычно я чувствую, что реалистично и что дееспособно  |
| 17 |  | Я способен предложить весомые аргументы в пользу другой линии действий, не провоцируя при этом предрассудков и предвзятости |

**Блок 2. Что характеризует меня как члена команды?**

|    |  |   |
|----|--|---|
| 20 |  | Я чувствую себя неуютно на собраниях, даже если они чётко структурированы и продуманно организованы                           |
| 21 |  | Я склонен полагаться на людей, которые хорошо аргументируют свою точку зрения ещё до того, как она была всесторонне обсуждена |
| 22 |  | Когда группа обсуждает новые идеи, я склонен слишком много говорить   |
| 23 |  | Мои личные отношения мешают мне поддерживать коллег с энтузиазмом   |
| 24 |  | Когда надо сделать какое-либо дело, некоторые люди считают, что я действую агрессивно и авторитарно                           |
| 25 |  | Я затрудняюсь брать на себя лидерскую роль, может потому, что слишком чувствителен к чувствам и настроениям группы            |
| 26 |  | У меня есть склонность настолько увлекаться собственными идеями, что я забываю о том, что происходит вокруг                   |
| 27 |  | Мои коллеги считают, что я слишком забочусь о незначительных деталях и боюсь риска, что дело может быть испорчено             |

**Блок 3. Когда я работаю с другими над проектом:**

|    |  |  |
|----|--|--|
| 30 |  | Я могу хорошо влиять на других людей, при этом, не оказывая на них сильного давления                                     |
| 31 |  | Моё «шестое чувство» подсказывает и предохраняет меня от ошибок и инцидентов, которые иногда случаются из-за небрежности |
| 32 |  | Во имя достижения главных целей, я готов ускорять события, не тратя время на обсуждения                                  |
| 33 |  | От меня всегда можно ожидать чего-либо оригинального   |
| 34 |  | Я всегда готов поддержать хорошее предложение, которое принесёт выгоду всем  |
| 35 |  | Я постоянно отслеживаю последние идеи и новейшие достижения  |
| 36 |  | Я думаю, что мои способности к суждениям и оценкам могут внести большой вклад в принятие правильных решений              |
| 37 |  | На меня всегда можно положиться на завершающем этапе работы  |

**Блок 4. Моё отношение и интерес к групповой работе:**

|    |  |   |
|----|--|---|
| 40 |  | Я искренне желаю узнать моих коллег получше   |
| 41 |  | Я не боюсь ни оспаривать точку зрения другого человека, ни остаться в меньшинстве   |
| 42 |  | Обычно я могу доказать несостоятельность неудачного предложения                     |
| 43 |  | Я думаю, что я способен хорошо выполнить любую функцию ради выполнения общего плана |

|    |  |  |
|----|--|--|
| 44 |  | Часто я избегаю очевидных решений и прихожу вместо этого к неожиданным решениям проблемы     |
| 45 |  | Я стремлюсь всё, что я делаю, доводить до совершенства                                       |
| 46 |  | Я готов использовать контакты вне группы   |
| 47 |  | Хотя я всегда открыт различным точкам зрения, я не испытываю трудностей при принятии решений |

**Блок 5. Я чувствую удовлетворение от работы, потому что:**

|    |  |  |
|----|--|--|
| 50 |  | Мне нравится анализировать ситуации и оценивать возможные направления деятельности         |
| 51 |  | Мне интересно находить практические пути решения проблемы                                  |
| 52 |  | Мне приятно чувствовать, что я помогаю созданию хороших отношений на работе                |
| 53 |  | Часто я имею сильное влияние на принимаемые решения  |
| 54 |  | Я имею открытые, приветливые отношения с людьми, которые могут предложить что-то новенькое |
| 55 |  | Я могу убеждать людей в необходимости определённой линии действий                          |
| 56 |  | Я чувствую себя хорошо дома, когда я могу уделить максимум внимания заданию                |
| 57 |  | Я люблю работать с чем-либо, что стимулирует моё воображение                               |

**Блок 6. Когда задание трудное и незнакомое:**

|    |  |  |
|----|--|--|
| 60 |  | Я откладываю дело на время и размышляю над проблемой   |
| 61 |  | Я готов сотрудничать с людьми, которые более позитивно и с большим энтузиазмом относятся к проблеме            |
| 62 |  | Я пытаюсь сделать задание проще, подыскивая в группе людей, которые могут взять на себя решение части проблемы |
| 63 |  | Моё врождённое ощущение времени позволяет мне выдерживать сроки выполнения задания                             |
| 64 |  | Я думаю, мне удастся сохранить ясность мысли и спокойствие   |
| 65 |  | Даже под давлением внешних обстоятельств я не отступаю от цели   |
| 66 |  | Я готов взять лидерские обязанности на себя, если я чувствую, что группа не прогрессирует                      |
| 67 |  | Я бы начал дискуссию с целью стимулировать появление новых мыслей, способствующих решению проблемы             |

**Блок 7. Проблемы, возникающие при работе в группах:**

|    |  |  |
|----|--|--|
| 70 |  | Я склонен выражать своё нетерпение по отношению к людям, которые стоят на пути развития прогресса (мешают) |
| 71 |  | Другие могут критиковать меня за то, что я слишком аналитичен и не подключаю интуицию                      |
| 72 |  | Моё желание убедиться в том, что работа выполняется с высоким качеством, может иногда привести к задержке  |
| 73 |  | Мне быстро все надоедает, и я полагаюсь на то, что кто-то из группы стимулирует мой интерес                |
| 74 |  | Мне трудно приступить к решению задачи, не имея чёткой цели  |
| 75 |  | Иногда мне трудно объяснить и описать проблему в комплексе   |
| 76 |  | Я знаю, что я требую от других того, что я сам не могу выполнить   |
| 77 |  | Я затрудняюсь выразить собственное мнение, когда я нахожусь в очевидной оппозиции к большинству            |

**Роли в команде по Белбину**

|  |  |
|--|--|
| Роли и описание вклада в работу команды    | Возможные слабости                     |
| Генератор идей: креативность, воображение, | Игнорирует случайности. Слишком занят, |

|   |  |
|---|--|
| своеобразие, необычность. Решает сложные проблемы.  | чтобы эффективно обмениваться информацией.   |
| Исследователь: экстраверт, энтузиазм, общителен. Не упускает возможности, развивает контакты.                                   | Чрезмерный оптимизм. Потеря интереса если проходит первоначальный энтузиазм.           |
| Координатор: зрелость, уверенность, хороший руководитель. Разъясняет цели, стимулирует принятие решения, делегирует полномочия. | Часто воспринимается как манипулятор. Разгружает персональную работу.                  |
| Творец: поиск, динамичность, преодоление давления. Напористость и смелость в преодолении препятствий.                           | Склонность к провокациям. Обижает чувства других людей.                                |
| Эксперт: рассудительность, стратегия, проницательность. Видит все возможности. Умеет дать точную оценку.                        | Недостаток напористости, неумение воодушевлять других.                                 |
| Дипломат: сотрудничество, мягкость, восприимчивость, дипломатия. Умеет слушать, строить, и предотвращать трения.                | Нерешительность в спорных ситуациях.   |
| Реализатор: дисциплинированность, надёжность, консерватизм, практичность. Превращает идеи в практические действия.              | Недостаток гибкости. Медленно реагирует на новые возможности.                          |
| Исполнитель: старательность, кропотливость, добросовестность, щепетильность. Находит ошибки и упущения, выполняет всё вовремя.  | Склонен к чрезмерному беспокойству. Неохотно делегирует полномочия.                    |
| Специалист: целеустремлённость, преданность своему делу. Предоставляет знания и умения по специфическим вопросам.               | Делает вклад только в узкой сфере. Чрезмерно сосредоточен на технической стороне дела. |

## Тренинговые упражнения

### Упражнение «Башня»

Цель упражнения: тренировка навыков взаимодействия в команде, умения учитывать интересы всех членов группы, повышение ответственности за результат каждого участника команды

Реквизиты: маркеры, флипчарт (доска), бланки с индивидуальными заданиями

Тайминг: 15 – 20 минут

Количество участников: 10 - 12 человек

Инструкция: разделиться на две команды. Каждой команде выдаются цветные маркеры и лист флипчарта. Ваша задача – нарисовать башню.

При этом каждому участнику выдается бланк с индивидуальным заданием, которое нужно выполнить.

Задания строго конфиденциальны, показывать их запрещается.

Задание выполняются молча, все разговоры во время задания запрещены!

Время ограничено – на выполнение задания дается 7 минут.

Примеры индивидуальных заданий:

- Контур башни нарисован черным цветом.
- Башня имеет семь этажей.
- На первом этаже башни пять окон.
- На втором этаже башни шесть окон.
- На третьем этаже башни - два круглых окна.
- Над башней – треугольный флаг синего цвета.

Для усложнения упражнения и введения конфликтной ситуации задания могут противоречить друг другу. Например, один участник должен изобразить на первом этаже три окна, а другой – четыре окна.

Обсуждение:

- Что вы чувствовали во время выполнения задания?
- С какими трудностями вы встретились? Как преодолевали?
- Насколько получилось понимать друг друга и учитывать интересы каждого?

Выводы: Достижение цели в команде возможно при высоком уровне ответственности каждого члена команды за результат, а также умения учитывать интересы всех участников. Упражнение на командообразование позволяет перестроить конкурентную стратегию на сотрудничество.

#### **Вопросы для самопроверки**

1. Охарактеризуйте понятие «командная роль».
2. Перечислите виды и функции ролей, выполняемых участниками команды.
3. Опишите роли членов команды по классификации Р. Дафта.
4. Опишите роли членов команды по классификации Р. Белбина.

Групповая дискуссия с использованием следующих блоков вопросов:

Блок 1

1. Кто из Ваших коллег работает лучше других?
2. Хотите и Вы работать также хорошо?
3. Хотите ли Вы, чтобы другие работали также хорошо?
4. Что для этого нужно сделать:
  - каждому из них;
  - лично Вам?

Блок 2.

1. Как можно узнать, каких знаний, умений и навыков не хватает для успешной командной работы:
  - каждому из членов команды;
  - лично Вам?
2. Что следует сделать для их приобретения?
3. Что конкретно можете сделать для этого лично Вы?

Тема 2.2 Управление взаимоотношениями в команде

#### **Практические занятия для самостоятельной работы**

Разбор кейсов, включающий в себя разбор реально существующих ситуаций, дающих возможность погружения в реальные рабочие ситуации.

КЕЙС 1

Примерные вопросы:

1. Процессы раскола команды и работа с ними.
2. Тренинг и коучинг: их роль в формировании команды.
3. Групповые защитные механизмы, позволяющие обеспечить целостность команды.
4. Вербочный курс как форма командной сыгровки.
5. Тим-билдинг и его возможности для формирования команды.
6. Общее видение и его значение для команды.

КЕЙС 2

Выберите из команд, с которыми вы работаете, трех, с вашей точки зрения, самых сложных людей, и ответьте на следующие вопросы.

1. Какие из описанных выше моделей поведения вы наблюдали?
2. В каких ситуациях они проявлялись?
3. Какое воздействие они оказывали на присутствующих?
4. Как они влияли на процесс?
5. Как вы сами на это реагировали?
6. Как на это реагировала команда?

Какие из этих моделей поведения вы замечали у себя? В каких ситуациях? Как вы могли бы изменить свое поведение?

Чему в команде это способствовало бы?

### КЕЙС 3

#### «Строим башню»

Это универсальный кейс, который помогает открыть управленческие проблемы любой организации. Участникам предлагаетсяделиться на команды по 3 человека и придумать способ строительства башни из листов бумаги формата А4. Цель – построить башню с максимальной прибылью. На прибыль влияют время, затраченное на строительство, высота башни и количество использованных листов бумаги. Участники вместе с бумагой для строительства получают графики, по которым они могут рассчитать оптимальное время, высоту и количество листов – это несложно. Однако, по опыту, почти никто этого не делает. Все устремляются быстрее завершить разработку технологии – как строить башню из бумаги, чтобы она не падала. Наиболее опытные участники также распределяют обязанности внутри группы – кто что будет делать во время строительства. А вот расчет, т.е. бюджетирование ресурсов, почти никто не делает.

#### Упражнение «От А до Я»

Если команда небольшая, все могут работать вместе, в противном случае разбейте ее на подгруппы по четыре-пять человек. Напишите на ватмане сверху вниз в два столбца буквы от А до Я. Задача членов команды - найти находящиеся в комнате предметы, названия которых начинаются с определенной буквы алфавита, а затем записать их на листе бумаги (только один предмет на одну букву), пытаясь задействовать все 33 буквы. На все упражнение отводится не больше четырех минут. Эта игра помогает членам команды лучше понять суть командной работы. Как правило, сначала каждый пытается работать индивидуально, и только когда отведенное на выполнение задания время почти на исходе, команда объединяет свои усилия. Игра развивает творческие способности и поднимает настроение участников.

#### Упражнение «Не уроните мяч»

Члены команды встают в круг. Один из работников бросает мяч другому, не стоящему рядом с ним, тот делает то же самое, пока мяч не побывает у всех членов команды хотя бы раз и не вернется к человеку, начавшему игру. Цель игры: как можно дольше не давать мячу коснуться пола. Когда участники освоятся с игрой одним мячом, в игру вводится еще один мяч. Через какое-то время количество мячей сравнивается с количеством игроков. Заметьте, сколько времени команда сможет удерживать все мячи в игре, не давая им коснуться пола. После упражнения обсудите, какие действия предпринимала команда, чтобы играть со все увеличивающимся количеством мячей. Сравните поведение участников в игре с действиями команды, когда ей приходится выполнять несколько разнопрофильных заданий одновременно. Из этого упражнения можно извлечь несколько полезных уроков для действий команды в стрессовых ситуациях. Оно помогает развить творческий потенциал и реакцию игроков, а также сделать взаимоотношения членов команды более непринужденными и неформальными.

По завершении попросите каждого участника рассказать о своих впечатлениях и уроках, которые он извлек.

#### Стратегическая игра «Фермеры»

Цель: тренировка навыков командной работы при решении определенного типа задач. Проводится в мини-группах по 10-15 человек. Время выполнения – 1 час. Процедура проведения:

Ведущий раздает участникам листы с текстом инструкции и дает сигнал к началу работы.

Инструкция:

1. Ведущий объявит вам, когда следует начать работать.
2. Каждый участник получит фрагмент информации. Выданный вам текст нельзя показывать другим участникам. Произносить его можно.
3. Когда вы обмениваетесь информацией между собой, вам станет ясно, в чем заключается задание. Далее вам следует определить, как вы будете его выполнять.
4. Когда вы решите, что справились с поставленной задачей, назовите ответ ведущему, который оценит его правильность.
5. Если работа окажется завершенной не полностью или к этому моменту вы сделаете больше, чем требуется, ведущий скажет, что вам следует продолжить работу, но вы не получите



дополнительных инструкций о том, что вы сделали правильно, а что – нет.

6. В работе необходимо соблюдать следующие правила: после начала работы нельзя обращаться к ведущему с вопросами, все сомнения должны разрешаться в группе; нельзя показывать фрагменты полученной вами информации другим членам группам; ничего нельзя записывать.

7. На выполнение задания дается 20 минут.

### **Вопросы для самоконтроля**

1. Инструменты управления командными взаимоотношениями.
2. Работа с конфликтами в команде.
3. Трудности работы в команде.

## Тема 2.3. Коммуникации в команде

### **Тренинг развитие коммуникативных умений и навыков**

Задачи:

- отработать навыки убеждения
- отработать умение найти аргументы в пользу своей позиции
- отработать умения одобрять партнера, демонстрировать ему свое уважение и готовность к сотрудничеству
- отработать навыки самоанализа в общении
- развить умение находить подход к людям
- обучить эффективным способам общения.

Требование к участникам:

- Тренинг рассчитан на студентов.
- Количество 10-30 человек.

План тренинга

1. Начало тренинга - организационный момент, вступительная беседа (2 минуты)

Упражнение «Комплимент» (7 минут)

Цель: настроить на взаимодействие, создать благоприятную психологическую атмосферу.

2. Основная часть

Упражнение «Семь богатырей» (20 минут)

Цель: отработать навыки убеждения, умение найти аргументы в пользу своей позиции, презентационные навыки.

Упражнение «Да, и еще...» (20 мин)

Цель: тренировать умения одобрять партнера, демонстрировать ему свое уважение и готовность к сотрудничеству.

Время: 20–25 минут

Упражнение «Разговор начистоту» (25 минут)

Цель: обучить эффективным способам общения.

3. Завершение тренинга

Упражнение «Рукопожатие» (1 минута)

Цель: Закончить тренинг, сохранить эмоциональный подъем.

Рефлексия: 15 минут

Общее время: 90 минут.

### **Начало тренинга**

Здравствуйте! Это занятие у нас пройдет в форме тренинга. Вы уже знаете правила, которых мы обычно на тренинге придерживаемся. Давайте коротко повторим их.

Современный профессионал должен обладать развитыми коммуникативными умениями и навыками. Чем грамотнее Вы общаетесь, тем большего успеха сможете добиться в различных сферах жизнедеятельности.

Сегодня мы постараемся отработать в упражнениях некоторые коммуникативные умения и навыки, необходимые в командном взаимодействии.

### **Упражнение «Комплимент» (7 минут)**

Цель: настроить на взаимодействие, создать благоприятную психологическую атмосферу.

Инструкция:

Каждый участник выражает свое положительное отношение к соседу 1-2 фразами или невербально.

### **Основная часть**

Одно из важных коммуникативных умений – умение убеждать. Не спорить, а именно убеждать, находить веские аргументы. Сейчас мы попробуем это сделать.

### **Упражнение «Семь богатырей» (20 минут)**

Цель: отработать навыки убеждения, умение найти аргументы в пользу своей позиции, презентационные навыки.

Инструкция:

Одна участница будет играть роль царевны. Кто хочет? Остальные поделитесь на команды по 4-5 участников.

Для того чтобы потренировать умение убеждать, вспомним и разыграем сказку А.С. Пушкина о мертвой царевне и семи богатырях. В частности, тот эпизод, где семь богатырей, у которых жила царевна, уговаривают ее выйти за одного из них замуж и остаться с ними навсегда. В нашей сказке будет то же самое, но богатыри, владеющие даром убеждения, смогут лучше, чем сказочные, убедить царевну отказаться от королевича Елисея и остаться в их доме. Каждая мини-группа должна будет подготовить самые заманчивые предложения для того, чтобы уговорить царевну остаться у них, показать ей все преимущества такого конца сказки.

Вам дается 5 минут на подготовку, после чего один посланник от каждой группы выступает, обращаясь к царевне со своими аргументами.

После выступлений царевна говорит о том, захотелось ли ей остаться у богатырей, какие плюсы и минусы увидела она в выступлениях каждого.

Подведение итогов:

- Какие чувства вы испытываете после этого упражнения?
- Что вам легко удавалось? Что давалось труднее?
- Как вы думаете, где, в каких жизненных ситуациях это может быть полезным?

### **Упражнение «Да, и ещё...» (20 минут)**

Цель: Тренировка умения одобрять партнера, демонстрировать ему свое уважение и готовность к сотрудничеству.

Инструкция:

Эффективно работающие команды отличаются тем, что обращают внимание на идеи и предложения, высказываемые различными членами группы. Это внимание означает, что команда признает ценность любой идеи и любого человека. В командах, в которых слишком быстро, даже не выслушав, реагируют отказом на высказываемые рядовыми участниками предложения, парализуется творческая энергия и процветают соперничество и конфликты.

### **Задания для самостоятельной работы**

1. Проанализируйте представленные в лекции определения общения? Что объединяет их и различает? Самостоятельно найдите другие определения общения и обоснуйте, какое из них будет наиболее приближено к вашей профессиональной деятельности.

2. Какие функции общения наиболее проявлены в вашей будущей профессиональной деятельности?

3. Проанализируйте особенности общения своих знакомых (в семье, студенческой группе, общезжитии) с позиций транзактного анализа Э.Берна.

4. Проанализируйте собственные проблемы в общении. Наметьте возможные пути их преодоления.

### **Вопросы для самоконтроля**

1. Каковы функции общения?

2. Каковы наиболее типичные проблемы, возникающие в межличностном общении?
3. Каковы основные положения теорий Д.Мидда, Д. Кислера, Э. Берна?
4. Каковы источники распознавания состояний партнера?
5. Какова роль невербального поведения в межличностном общении?
6. Каковы особенности женского коммуникативного поведения?
7. Каковы особенности мужского коммуникативного поведения?

### Тест к теме 2.3

**Эмотивная функция общения проявляется**

- а) в установлении контактов между людьми;
- б) в осмыслении значений на основе представлений и фантазии;
- в) в развитии людей и формировании новых отношений между ними;
- г) **в эмоциональной связи индивида с действительностью.**

**В соответствии с теорией трансактного анализа Э. Берна, наиболее благоприятным для командного взаимодействия будет общение, которое осуществляется по следующим схемам**

- а) **«Взрослый» - «Взрослый»;**
- б) «Родитель» - «Родитель»;
- в) «Родитель» - «Взрослый»;
- г) «Ребенок» - «Ребенок».

**В процессе проведения деловых переговоров целесообразно использовать следующие жесты и позы:**

- а) руки, скрещенные на груди;
- б) **раскрытые ладони;**
- в) прикрывание рукой рта или лица;
- г) руки за спиной в замок.

### Тема 2.4. Управление конфликтами в командах

#### Деловая игра

**Цель игры:** приобрести опыт поиска совпадающих интересов, умения анализировать интересы различающие.

Ведущий предлагает участникам разделить на три группы, например, учителя – родители – ученики, или преподаватели – студенты – заместитель декана, или родители невесты – родители жениха - друзья молодых и т.п. Каждая из групп получает задание подготовиться к переговорам по вопросу, например, организации выпускного бала, или выезда на сельхозуборочные работы, или проведения свадьбы и т.п. Когда подготовительная работа завершена, ведущий раздает участникам карточки с индивидуальными заданиями, предупреждая, что их нельзя обнародовать до конца игры. Необходимо обеспечить видеозапись.

Содержание текстов в карточках:

- «Твоя задача: прояснить точку зрения говорящего, чтобы лучше его понять» (2 шт.).
- «Твоя задача: выделить проблему и возвращать ход обсуждения к ней» (2 шт.).
- «Твоя задача: в любой ситуации стараться захватить инициативу в разговоре» (1 шт.).
- «Твоя задача: найти общее в точках зрения сторон и показывать это общее всем участникам переговоров» (2 шт.).
- «Твоя задача: уводить разговор в сторону от обсуждаемой проблемы» (1 шт.).
- «Твоя задача: фиксировать промежуточные договоренности и предъявлять их сторонам переговоров как общее достижение» (1 шт.).
- «Твоя задача: подчеркивать общие интересы сторон в переговорах» (1 шт.).
- «Твоя задача: выбрать необычный для тебя стиль общения и придерживаться его» (2 шт.).
- «Твоя задача: внимательно слушать говорящего и повторять или перефразировать его главную мысль своими словами так, как она понята тобой» (1 шт.).

**Обсуждение:** просматривая видеозапись, участники анализируют всевозможные формы общения, пытаются выявить «секретные задания», отвечают на вопросы:

Что помогало или, напротив, мешало достигнуть договоренности?  
Какова психологическая удовлетворенность участников ходом переговоров?  
Какие приемы использовали участники переговоров, выполняя свои «секретные задания»?

### Практическое задание

Напишите на листе бумаге слово КОНФЛИКТ.

Перечислите слова, приходящие в голову при слове конфликт – такие как, например, «борьба, сила и др.». Когда идей больше нет или лист бумаги заполнен полностью, просмотрите составленный список слов. Возьмите два маркера разного цвета (либо используйте знаки «плюс», «минус»). Оцените, какие слова являются положительными, а какие – отрицательными и соответственно отметьте их. Заметьте, что некоторые слова, такие как «сила – нейтральные». Оцените количество положительных и отрицательных описаний конфликта.

Сделайте вывод о Вашем индивидуальном восприятии и оценки конфликта. Как Вы воспринимаете конфликт. Как позитивное или негативное событие в жизни? В чем преимущества и слабые стороны такого о восприятия. Способствует ли Ваше восприятия конфликта как позитивного или негативного явления его разрешению?

Упражнение можно выполнять в группе. В этом случае сравнивается отношение к конфликту других и делается общий вывод.

Это упражнение является ориентировочным, показывающим необходимость изучения личностных особенностей, влияющих на поведение в конфликте.

### ТЕСТ ОПИСАНИЯ ПОВЕДЕНИЯ К. ТОМАСА

**Инструкция.** Внимательно прочитайте описание поведения людей в конфликтных ситуациях. Из каждой пары высказываний выберете то суждение, которое является наиболее типичным для характеристики Вашего поведения.

#### **Текст опросника**

1. А. Иногда я предоставляю возможность другим взять на себя ответственность за решение спорного вопроса.

Б. Чем обсуждать то, в чём мы расходимся, я стараюсь обратить внимание на то, с чем мы оба не согласны.

2. А. Я стараюсь найти компромиссное решение.

Б. Я пытаюсь уладить дело с учётом интересов другого и своих собственных.

3. А. Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего.

Б. Я стараюсь успокоить другого и главным образом сохранить наши отношения.

4. А. Я стараюсь найти компромиссное решение.

Б. Иногда я жертвую своими собственными интересами ради интересов другого человека.

5. А. Улаживая спорную ситуацию, я всё время стараюсь найти поддержку у другого.

Б. Я стараюсь сделать всё, чтобы избежать бесполезной напряжённости.

6. А. Я пытаюсь избежать возникновения неприятностей для себя.

Б. Я стараюсь добиться своего.

7. А. Я стараюсь отложить решение спорного вопроса с тем, чтобы со временем решить его окончательно.

Б. Я считаю возможным в чём-то уступить, чтобы добиться другого.

8. А. Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего.

Б. Я первым делом стараюсь ясно определить то, в чём состоят все затронутые интересы и вопросы.

9. А. Думаю, что не всегда стоит волноваться из-за каких-то возникающих разногласий.

Б. Я предпринимаю усилия чтобы добиться своего.

10. А. Я твердо стремлюсь достичь своего.

Б. Я пытаюсь найти компромиссное решение.

11. А. Первым делом я стараюсь определить то, в чём состоят все затронутые интересы и вопросы.

Б. Я стараюсь успокоить другого и сохранить наши отношения.

12. А. Зачастую я избегаю позицию, которая может вызвать споры.  
 Б. Я даю возможность другому в чем- то остаться при своем мнении, если он также идет мне навстречу.
13. А. Я предлагаю среднюю позицию.  
 Б. Я настаиваю, чтобы было сделано по- моему.
14. А. Я сообщаю другому свою точку зрения и спрашиваю о его взглядах.  
 Б. Я пытаюсь показать другому логику и преимущество моих взглядов.
15. А. Я стараюсь успокоить другого и сохранить наши отношения.  
 Б. Я стараюсь сделать все необходимое, чтобы избежать напряженности.
16. А. Я стараюсь не задеть чувств другого.  
 Б. Я стараюсь убедить другого в преимуществах моей позиции.
17. А. Обычно я настойчиво стараюсь добиться своего.  
 Б. Я стараюсь сделать все, чтобы избежать бесполезной напряженности.
18. А. Если это сделает другого счастливым, я дам ему возможность настоять на своем.  
 Б. Я даю возможность другому в чем- то остаться при своем мнении, если он также идет мне на встречу.
19. А. Первым делом я стараюсь ясно определить то, в чем состоят все затронутые интересы и спорные вопросы.  
 Б. Я стараюсь отложить решение спорного вопроса с тем, чтобы со временем решить его окончательно.
20. А. Я пытаюсь немедленно преодолеть наши разногласия.  
 Б. Я стараюсь найти наилучшее сочетание выгод и потерь для нас обоих.
21. А. Ведя переговоры, я стараюсь быть внимательным к желаниям другого.  
 Б. Я всегда склоняюсь к прямому обсуждению проблемы.
22. А. Я пытаюсь найти позицию, которая находится посередине между моей позицией и точкой зрения другого человека.  
 Б. Я отстаиваю свои желания.
23. А. Как правило, я озабочен тем, чтобы удовлетворить желание каждого из нас.  
 Б. Иногда я представляю возможность другим взять на себя ответственность за решение спорного вопроса.
24. А. Если позиция другого кажется ему очень важной, я постараюсь пойти навстречу его желаниям.  
 Б. Я стараюсь убедить другого прийти к компромиссу.
25. А. Я пытаюсь доказать другому логику и преимущество моих взглядов.  
 Б. Ведя переговоры, я стараюсь быть внимательным к желаниям другого.
26. А. Я предлагаю среднюю позицию.  
 Б. Я почти всегда озабочен тем, чтобы удовлетворить желание каждого из нас.
27. А. Зачастую, я избегаю занимать позицию, которая может вызвать споры.  
 Б. Если это сделает другого счастливым, я дам ему возможность настоять на своем.
28. А. Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего.  
 Б. Улаживая ситуацию, я обычно стараюсь найти поддержку у другого.
29. А. Я предлагаю среднюю позицию.  
 Б. Думаю, что не всегда стоит волноваться из- за каких- то возникающих разногласий.
30. А. Я стараюсь не задеть чувств другого.  
 Б. Я всегда занимаю такую позицию в спорном вопросе, чтобы мы совместно с другим заинтересованным человеком могли добиться успеха.

### **Обработка и интерпретация результатов**

| № | Соперничество | Сотрудничество | Компромисс | Избегание | Приспособление |
|---|---------------|----------------|------------|-----------|----------------|
| 1 |               |                |            | А         | Б              |
| 2 |               | Б              | А          |           |                |
| 3 | А             |                |            |           | Б              |
| 4 |               |                | А          |           | Б              |

|    |   |   |   |   |   |
|----|---|---|---|---|---|
| 5  |   | А |   | Б |   |
| 6  | Б |   |   | А |   |
| 7  |   |   | Б | А |   |
| 8  | А | Б |   |   |   |
| 9  | Б |   |   | А |   |
| 10 | А |   | Б |   |   |
| 11 |   | А |   |   | Б |
| 12 |   |   |   | Б | А |
| 13 | Б |   | А |   |   |
| 14 | Б | А |   |   |   |
| 15 |   |   |   | Б | А |
| 16 | Б |   |   |   | А |
| 17 | А |   |   | Б |   |
| 18 |   |   | Б |   | А |
| 19 |   | А |   | Б |   |
| 20 |   | А | Б |   |   |
| 21 |   | Б |   |   | А |
| 22 | Б |   | А |   |   |
| 23 |   | А |   | Б |   |
| 24 |   |   | Б |   | А |
| 25 | А |   |   |   | Б |
| 26 |   | Б | А |   |   |
| 27 |   |   |   | А | Б |
| 28 | А | Б |   |   |   |
| 29 |   |   | А | Б |   |
| 30 |   | Б |   |   | А |

Пять стилей поведения в конфликте формируют пять шкал, бальное выражение которых равняется числу положительных ответов. Максимальная выраженность стиля – 12 баллов. Диапазон значений от 9 баллов до 4 баллов соответствует умеренному использованию стиля.

### Вопросы для самоконтроля

1. Как понимается конфликт?
2. В чем специфика конфликтов в команде?
3. Каковы стратегии поведения в конфликте?
4. Назовите уровни конфликта в организации?
5. Какие способы управления конфликтами вам известны?
6. Что такое переговорный процесс?
7. Какие области взаимодействия людей требуют умения вести переговоры?  
Каковы характерные признаки элементов, определяющих понятие «переговорный процесс»?
8. По каким признакам можно классифицировать различные виды переговоров?
9. Кто может быть субъектом переговоров?
10. Каковы основные виды переговоров?
11. Место и роль этапа «подготовки» в переговорном процессе.
12. Психотехнология подготовки к переговорам.
13. Каковы основные стадии переговорного процесса?
14. Принципы организации переговоров.

## Тема 2.5. Взаимодействие команд

### Вопросы для самоконтроля

1. Охарактеризуйте принцип приоритетности интересов организации в процессе взаимодействия команд.
2. Рассмотрите планирование как условие продуктивной деятельности команд.
3. Проанализируйте этапы планирования деятельности.

### 3. Раздел Саморазвитие членов команды

#### Тема 3.1. Жизненный путь личности и саморазвитие. Индивидуальный коучинг

### Практические задания по теме

#### Практическое занятие 1.

##### Упражнение «Прошлое – настоящее – будущее»

Упражнение направлено на осознание своей жизни, работа над актуальными на данный момент проблемами и трудностями. Студентам предлагается нарисовать отрезок и разделить его на 3 части, которые соответствуют прошлому, настоящему и будущему. Поставить значок в том месте рисунка, где Вы находитесь сейчас. Обсуждение. Что было в прошлом, что происходит и волнует сейчас, о чем мечтаете в будущем?

##### Упражнение «Жизненный путь»

Упражнение направлено на развитие способности планирования своего жизненного пути и позволяет задуматься над важностью некоторых событий, стремления к поставленным целям и решениям трудностей.

Студентам предлагается выполнить коллаж на тему «Мой жизненный путь». Им задаются такие вопросы: «Вы шагаете по дороге, название которой – Жизнь... Откуда вы идете и куда? Есть ли у вас главные достижения? Что придает вам сил, чтобы идти по жизненному пути, и, наоборот, что мешает? Какие предметы находятся вокруг вас? Какова конечная цель?...

Упражнение должно выполняться самостоятельно и индивидуально. При выполнении коллажа используются карандаши, фломастеры, картинки из журналов, личные фотографии, на которых запечатлены значимые события жизни. На создание коллажей отводится около 40 минут, затем участниками осуществляется презентация, в качестве небольшой экскурсии, где они в порядке очереди становятся экскурсоводами (3-4 мин.).

При обсуждении упражнения задаются вопросы: «Какие впечатления и эмоции появляются при взгляде на собственный коллаж?», «Удалось ли заметить новые подробности своей жизни?», «Реально ли то будущее, изображенное на коллаже?», «Как можно постараться его достичь?»

##### Методика Р. Инглхарта в модификации М.С. Яницкого

Методика исследования, позволяет выявить ориентацию на ценности адаптации (выживание и безопасность), социализации (социальное одобрение) или индивидуализации (независимость и саморазвитие); основана на выборе наиболее важных ценностей из предлагаемого списка, включающего индикаторы ориентации на данные группы ценностей.

Предъявляется карточка, содержащая 9 позиций, представляющих три блока по три пункта в каждом:

1. Отсутствие нужды, материальный достаток.
2. Семейное благополучие.
3. Возможность интеллектуальной и творческой самореализации.
4. Сохранение сил и здоровья.
5. Хорошая, престижная работа.
6. Возможность пользоваться демократическими правами и свободами.
7. Сохранение порядка и стабильности в обществе.
8. Уважение окружающих, общественное признание.
9. Строительство более гуманного и терпимого общества.

Исследуемым предлагалось выбрать, что из перечисленного на карточке они считают для

себя наиболее важным (можно было указать от 1 до 3 вариантов).

Пункты 1,4,7 являются индикаторами ориентации на ценности адаптации; пункты 2,5,8 – на ценности социализации; пункты 3,6,9 – на ценности индивидуализации.

### **Упражнение «Мои идеалы» (по Дубровиной И.В.)**

Студентам предлагается выделить достаточно большие периоды своей жизни и попытаться вспомнить, кто из ныне живущих или живших в прошлом людей был для них примером, на кого они хотели быть похожими – в чем-то или во всем. Это могут быть не только родные и близкие, знакомые, друзья и т.д., но также и герои – персонажи книг, фильмов, пьес, это и исторические личности (писатели, художники, политики и т.д.) и ныне живущие знаменитости. Чем они привлекательны?

### **Практическое занятие 2.**

#### **Упражнение «Жизненные перспективы»**

Упражнение направлено на отработку умений ставить цели и планировать их достижение, развитие способности принимать решения и быть ответственным за свой выбор.

Инструкция участникам: «В нашей жизни зачастую, чтобы получить желаемое необходимо ставить цели, уметь их упорядочить, оценить степень их важности, спланировать нужные действия и понять, какие личностные ресурсы для этого понадобятся. Возьмите листок бумаги, разбейте его на 4 колонки и озаглавьте их «Мои цели», «Их важность для меня», «Мои действия», «Мои ресурсы». Последовательно заполните колонки, начните с первой и запишите, чего вы хотите именно сейчас, в течение недели, месяца, полугодия, года. Наметьте и более далекие цели, например, чего бы вы хотели достичь через 5, 10 лет. Во второй колонке оцените список ваших целей по степени важности их для вас, используя шкалу от 10 (наиболее значимые) до 1 (наименее значимые). В третьей колонке обозначьте те действия, которые необходимо выполнить для реализации каждой цели. В четвертую колонку необходимо записать ваши личностные качества, способности, те ресурсы, которые вам необходимы для достижения намеченного». Далее организуется работа в парах, где участники группы помогают друг другу осознать и принять самую важную цель. Итогом работы должно стать формулирование утверждения о самой важной цели. Утверждение – это краткое заявление о том, чего хочет человек. Чтобы быть эффективным, утверждение должно быть:

- конкретным;
- кратким;
- сформулированным позитивно;
- включать собственные действия, собственные качества, необходимые изменения в вас самих, а не в других людях;
- написано в настоящем времени, как реально существующее.

#### **Упражнение «Мои потребности»**

Упражнение позволяет выявить степень значимости профессиональной деятельности для студентов. Инструкция участникам: Упражнение выполняется в парах. Участникам следует договориться о сотрудничестве с теми людьми, к которым есть доверие и записать вопрос: «Без чего я не мыслю своей жизни?» Важно перечислить то, отсутствие чего в жизни делает ее невыносимой (1, 2, 3...). После выполнения задания участникам предлагается поделиться своими откровениями в группе. В процессе группового обсуждения следует обратить внимание студентов на то, присутствует ли в их индивидуальных списках и какое место занимает профессиональная деятельность, насколько она для них важна.

#### **Упражнение «Будущее»**

Упражнение позволяет осознать свои жизненные перспективы и возможности влияния личностных особенностей на свой жизненный путь. Инструкция участникам: «Закройте глаза. Представьте себя в максимально далеком будущем, насколько это возможно. Где вы находитесь? Чем занимаетесь? Какой вы? Кто еще здесь есть кроме вас? Постепенно откройте глаза и вернитесь в круг». (Время 5-7 минут).

После этого ведущий предлагает описать возникавшие образы. Далее участники со сходными представлениями о будущем объединяются в микрогруппы. Им следует придумать название или девиз группы, за 10-15 минут сделать «видеокалип», рекламирующий «дух и



сущность» группы, ее девиз и разыграть свой клип на сцене. Обсуждение начинается с вопросов участников группы по клипам других групп, если было что-то непонятно. Затем каждый участник группы рассказывает о своих чувствах по поводу подготовки своего клипа и просмотра клипа других групп.

### **Задание по теме для самостоятельной работы**

**Задание 1.** Провести психологический анализ структуры и жизненного пути личности по материалам автобиографии.

1. Выберите опубликованный в печатных или электронных источниках текст автобиографического характера.

2. Создайте краткую справку относительно автора автобиографии и созданного им биографического текста.

3. По материалам анализа автобиографии ответьте на следующие вопросы:

–Опишите организацию внутреннего мира или структуру изучаемой личности.

–Опишите развитие изучаемой личности: основные этапы жизненного пути; основные движущие силы; основные факторы развития.

–Выделите основную жизненную задачу (задачи) рассматриваемой личности.

–Выделите ведущие ценности личности.

–Обозначьте доминирующий локус контроля личности.

– Приведите примеры трудностей, страданий, которые испытывает личность.

Выделите типичные для данной личности варианты жизненных затруднений.

### **Задание 2. Методика «Жизненный путь»**

Предлагаемые вопросы помогают исследовать, каким образом события и люди повлияли на жизнь.

1. Сначала кратко опишите внешние события Вашей жизни (время и место рождения, социально-экономическое положение вашей семьи, число братьев и сестер, каким по счету родились вы, общие социальные условия, в которых вы жили). Как эти внешние обстоятельства повлияли на Ваше развитие?

2. Излагать свою биографию можно по-разному. Некоторые делают это в хронологическом порядке, рассказывая о своей жизни год за годом, другие предпочитают начинать с того момента, который, по каким-то причинам, является для них значимым. Можно сначала набросать общий план основных событий в хронологическом порядке, а затем подробно остановиться на том, что больше всего Вас волнует, и вновь вернуться к плану, чтобы не упустить важные моменты жизни.

3. Описывая свою жизнь, будьте откровенными. Обратите внимание на те моменты своей жизни, которые вызывают яркие, живые эмоции. Эти события могут иметь как позитивную, так и негативную окраску: их осмысление поможет многое понять, лучше осознать свою жизнь. Если текст покажется Вам слишком длинным и бессвязным, можно сделать на его основе более короткий и сжатый вариант. Такая работа поможет Вам лучше увидеть собственные стереотипы.

4. Опишите поворотные моменты, во время которых происходили изменения в Вашей жизни.

5. Опишите замеченные Вами стереотипы или конфликты, которые повторялись в различных жизненных ситуациях, а также уроки, которые Вы вынесли из своего жизненного опыта.

6. Опишите свои самые ранние воспоминания.

7. Отметьте любые события, которые травмировали Вас (например, болезни, несчастные случаи, смерти, расставания, насилие, сексуальные оскорбления и т.д.). Как они повлияли на Вас?

8. Подумайте, как бы Вы назвали книгу о своей жизни, если бы написали ее.

9. Придумайте миф или сказку о своей жизни и проиллюстрируйте ее рисунками.

При обсуждении «жизненного пути», следует обратить внимание на следующее: принимает ли человек свой жизненный опыт или относитесь к нему отрицательно?

**Задание 3.** Опираясь на известные вам примеры, напишите эссе на тему: «Творчество, его влияние на жизненный путь и развитие личности».

### Тест по теме 3.1

1. Жизненный путь – это ...

- а) субъективная сторона реальной жизни;
- б) противоречивый процесс, предполагающий потребность к активности, самореализации собственных устремлений;
- в) индивидуальная история личности, ее содержание и мировоззренческая суть;**
- г) выбор профессии и конкретных жизненных планов.

2. Жизненные отношения, способ их реализации, отвечающий (или не отвечающий) потребностям, ценностям личности – это ...

- а) внутренняя жизнь;
- б) биографический план единства внутренней и внешней жизни;
- в) жизнедеятельность человека;
- г) жизненная позиция.**

3. Технология, позволяющая достигать максимальных результатов с минимально возможными усилиями – это ...

- а) личностный рост;
- б) коучинг;**
- в) велнес;
- г) устремленность в будущее

### Вопросы для самоконтроля

1. Понятие жизненного пути.
2. Понятие жизненной позиции.
3. Понятие жизненной перспективы.
4. Понятие жизненного сценария.
5. Личность как субъект жизненного пути.
6. Личностный рост и его патогенные механизмы.
7. Признаки остановки личностного роста.
8. Понятие индивидуального коучинга и условия его успешности.

### Тестовые задания для самопроверки по дисциплине перед итоговым зачетом

1. Процесс целенаправленного формирования особого способа взаимодействия людей в организованной группе, позволяющего эффективно реализовывать их энергетический, интеллектуальный и творческий потенциал согласно стратегическим целям организации, называется:

- А) командообразование;
- Б) групповая сплоченность;
- В) ценностно-ориентационное единство.

2. Командообразование как специальный вид деятельности зародилось:

- А) в конце 19 века;
- Б) во второй половине 20 века;
- В) в начале 20 века.

3. В настоящий момент выделяют следующие направления в области командообразования:

- А) вопросы комплектования команд;
- Б) формирование командного духа;
- В) диагностика целевых групп с точки зрения их соответствия понятию «команда»;
- Г) все ответы не верны.

4. Состояние эффективного группового взаимодействия в процессе работы сотрудников организации, четко осознающих взаимосвязи между целями, методами работы и процессом успешного выполнения задач, называется:

- А) сплоченность;
- Б) группа;
- В) команда.

5. Вид группы, члены которой могут повысить эффективность совместной деятельности, но не прилагают к этому ни малейших усилий, называется:

- А) потенциальная команда;
- Б) псевдокоманда;
- В) рабочая группа.

6. Небольшая группа людей, стремящихся к достижению общей цели, постоянно взаимодействующих и координирующих свои усилия, называется:

- А) команда;
- Б) рабочая группа;
- В) псевдокоманда.

7. Человек, который ведет других за собой, задает направление и темп движения, заряжает энергией, воодушевляет, показывает пример, привлекает к себе людей, нацелен на преобразование и развитие – это:

- А) менеджер;
- Б) лидер;
- В) руководитель.

8. В концепции Р.М. Белбина выделяются следующие командные роли:

- А) реализатор;
- Б) руководитель;
- В) мотиватор;
- Г) организатор;
- Д) все ответы верны.

9. Совокупность ожиданий, существующая относительно каждого члена команды, называется:

- А) роль;
- Б) образ;
- В) стремление.

10. В модели управленческих ролей Базарова Т.Ю., реализация данной роли предполагает оперативное управление, поддержание бизнес-процессов и организационной структуры в режиме функционирования:

- А) организатор;
- Б) управленец;
- В) администратор;
- Г) руководитель.

11. По мнению Р.М. Белбина, представители данной командной роли амбициозны, азартны, борются за победу любой ценой, будоражат команду и двигают ее к цели, при этом отличаются раздражительностью, нетерпением и не всегда способны довести до логического конца свою активность – это:

- А) организаторы;
- Б) генераторы идей;
- В) мотиваторы;
- Г) гармонизаторы.

12. К механизмам, по которым члены команд принимают свои роли, относят:

- А) ролевое самоопределение;
- Б) ролевая идентификация;
- В) создание роли;
- Г) принятие роли;

Д) все ответы верны.

13. Автором модели «Колесо команды» является:

А) Т.Б. Базаров;

Б) Р.М. Белбин;

В) Марджерисон-МакКенн.

14. Роли «исследователь–промоутер» в модели Марджерисона-МакКенна соответствует следующий тип задач:

А) консультирование;

Б) новаторство;

В) развитие;

Г) организация;

Д) стимулирование.

15. Специалисты одного профиля, регулярно встречающиеся для совместного изучения рабочих вопросов:

А) виртуальная команда;

Б) команда специалистов;

В) команда перемен.

16. Знание норм и правил, принятых в команде, позитивное или как минимум нейтральное к ним отношение и следование им в повседневной жизни, называется:

А) лояльность;

Б) законопослушность;

В) идентичность;

Г) приверженность;

Д) все ответы не верны.

17. Объединение команды против одного из своих членов, выражающееся в его скрытой травле:

А) групповое табу;

Б) моббинг;

В) самоизоляция.

18. Самовосприятие человека как члена определенной группы или нескольких групп, называется:

А) коллективистическое самосознание;

Б) групповая идентичность;

В) групповая сплоченность.

19. Управленческая форма, в которой как индивидуальные, так и коллективные решения и действия регулируются совместно выработанным общим видением и также разработанными самой командой процедурами взаимодействия ее членов, называется:

А) стратегический менеджмент;

Б) командный менеджмент;

В) структурированный менеджмент.

20. К факторам, провоцирующим раскол в команде, относятся:

А) жизненные кризисы;

Б) неуспех деятельности;

В) конкуренция с другими группами;

Г) все ответы верны.

21. К условиям, обеспечивающим эффективную деятельность команды относят:

А) поддерживающее окружение;

Б) квалификация и четкое осознание выполняемых ролей;

В) командное вознаграждение;

Г) открытые коммуникации.

22. Стиль мышления людей, полностью включенных в команду, где стремление к единомыслию важнее, чем реалистическая оценка возможных вариантов действий, называется:

А) огруппление мышления;

- Б) ингрупповой фаворитизм;  
В) групповое табу.
23. Феномен, заключающийся в том, что производительность команды оказывается меньшей, чем сумма индивидуальных усилий, продемонстрированных по одиночке, называется:  
А) моббинг;  
Б) групповой ритуал;  
В) социальная леность;  
Г) внешний локус контроля.
24. На данном этапе командообразования команда постоянно отслеживает, насколько эффективно она продвигается вперед, называется:  
А) знакомство;  
Б) позиционирование;  
В) рефлексия.
25. Начальный этап командообразования, на котором осуществляется целенаправленный подбор членов команды на основе принципа максимальной однородности участников, учитывающего требование взаимодополняемости:  
А) комплектование команды;  
Б) формирование общего видения;  
В) знакомство.
26. Система согласованных представлений членов команды о том, к чему надо стремиться, называется:  
А) формирование общего видения;  
Б) знакомство;  
В) институциализация.
27. Данный вид тренинга включает не столько обучение конкретным навыкам, сколько согласование целей и ценностей:  
А) тренинги навыков;  
Б) тренинги овладения поведением;  
В) групподинамические тренинги.
28. Одна из наиболее популярных форм групподинамического тренинга командной сыгровки, при подготовке ряда упражнений которого используется альпинистское снаряжение:  
А) тим-билдинг;  
Б) веревочный курс;  
В) тренинг личностного роста.
29. К причинам ухода команд из организации относят:  
А) команда перерастает организацию;  
Б) смена владельца бизнеса;  
В) поиск лучших условий работы;  
Г) команда создает собственный бизнес;  
Д) все ответы верны.
30. К групповым защитным механизмам, позволяющим обеспечить целостность команды в условиях внутренних и внешних противоречий, относят:  
А) групповое табу;  
Б) групповой ритуал;  
В) социальная леность;  
Г) все ответы неверны.

| Структурный элемент компетенции   | Планируемые результаты обучения  | Оценочные средства   |
|---|--|--|
| <b>ОК – 4: способностью работать в коллективе, толерантно воспринимать социальные, этнические, конфессиональные и культурные различия</b> |  |  |
| Знать   | принципы и алгоритм принятия решений в нестандартных ситуациях, толерантно воспринимать социальные, этнические, конфессиональные и культурные различия | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Команда как особый вид малой группы. Типы команд.</li> <li>2. Основные характеристики коллектива как разновидности малой группы.</li> <li>3. Лидерство в команде.</li> <li>4. Этапы командообразования.</li> <li>5. Принципы командной работы.</li> <li>6. Категории команд в зависимости от цели формирования.</li> <li>7. Пути командообразования.</li> <li>8. Понятие «роль». Виды и функции ролей, выполняемых участниками команды.</li> <li>9. Ролевая модель функциональной команды Р. Белбина. Ее использование в практике командообразования.</li> <li>10. Стихийное и целенаправленное формирование команды.</li> <li>11. Управление взаимоотношениями в команде</li> <li>12. Определение общения. Функции общения.</li> <li>13. Проблемы, барьеры, ошибки в общении.</li> <li>14. Отражение проблемы общения в теоретических концепциях.</li> <li>15. Источники распознавания состояний партнера.</li> <li>16. Интерпретация невербального поведения партнера.</li> <li>17. Гендерные особенности в деловом общении.</li> <li>18. Инструменты управления командными взаимоотношениями.</li> <li>19. Работа с конфликтами в команде.</li> <li>20. Трудности работы в команде.</li> <li>21. Тренинг командообразования: содержание и особенности проведения.</li> <li>22. Виды тренингов командообразования и особенности их применения.</li> <li>23. Тим-билдинг как способ формирования команды.</li> <li>24. Вербочный курс как способ формирования команды.</li> </ol> |

| Структурный элемент компетенции                                 | Планируемые результаты обучения  | Оценочные средства   |
|---|--|--|
| Уметь   | находить организационно-управленческие решения в нестандартных ситуациях.  | Отрабатывается в больших тренинговых играх «Катастрофа на воздушном шаре», «Утро на даче» и т.п.   |
| Владеть   | умением находить организационно-управленческие решения в нестандартных ситуациях и готовностью нести за них ответственность.   | <p>- Отрабатывается в «Тренинге принятия управленческих решений», деловых играх «Теремок», «Самолеты» и т.п.</p> <p>- Представить одно или несколько командных дел (зависит от трудоемкости) любой направленности: профессиональной, учебной, научно-исследовательской, общественно-полезной, культурной, благотворительной, спортивной и др. Это могут быть: конкурсы, флешмобы, акции, выступления, соревнования, субботники, конференции и др.</p> <p>Командное дело может быть представлено в виде фото- или видеопрезентации.</p> <p>Требования:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-продолжительность не более 10 мин.;</li> <li>-участие всех членов команды (обязательно);</li> <li>-форма подачи – свободная;</li> <li>-понятная и интересная форма представления материала.</li> </ul> |
| <b>ОК – 5: способностью к самоорганизации и самообразованию</b> |  |  |
| Знать   | способы самоорганизации и развития своего интеллектуального, культурного, духовного, нравственного, физического и профессионального уровня.  | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Понятие жизненного пути.</li> <li>2. Понятие жизненной позиции.</li> <li>3. Понятие жизненной перспективы.</li> <li>4. Понятие жизненного сценария.</li> <li>5. Личность как субъект жизненного пути.</li> <li>6. Личностный рост и его патогенные механизмы.</li> <li>7. Признаки остановки личностного роста.</li> <li>8. Понятие индивидуального коучинга и условия его успешности.</li> </ol>  |
| Уметь   | находить недостатки в своем общекультурном и профессиональном уровне развития и стремиться их устранить;<br>планировать цели и устанавливать приоритеты при выборе способов принятия решений с учетом условий, | Проводить и анализировать тесты на выявление типа темперамента, общей эмоциональной направленности, своей командной роли, личностной агрессивности и конфликтности.  |

| Структурный элемент компетенции | Планируемые результаты обучения  | Оценочные средства  |
|---------------------------------|--|---|
|                                 | средств, личностных возможностей и временной перспективы достижения; осуществления деятельности.   |   |
| Владеть                         | технологиями организации процесса самообразования; приемами целеполагания во временной перспективе, способами планирования, организации, самоконтроля и самооценки деятельности. | Умением писать резюме, составлять портфолио, которое отражает видение собственного развития в будущей профессиональной деятельности, научно-исследовательской работе, общественной, культурно-творческой, спортивной и др. сферах (выбрать для себя приоритет). |